

ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

РОМАНЧУКЕВИЧ Мар'яна

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету
<https://orcid.org/0000-0002-8369-4495>
m.romanchukevych@wunu.edu.ua

У статті прикуто увагу до викликів і загроз стабільного функціонування й розвитку підприємств в умовах нестабільності, обумовлених зокрема негативними наслідками повномасштабної війни. Метою статті визначено ідентифікацію викликів та обґрунтування імперативів управління економічною безпекою підприємств в умовах кризи. Уточнено змістову характеристику поняття економічної безпеки підприємства. Ідентифіковано виклики забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах кризи, зокрема повномасштабної війни. Визначено імперативи управління економічною безпекою підприємств в умовах кризи. Розроблено заходи та засоби, реалізація яких спрямована на гарантування економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності. Вказано на орієнтири, яких мають дотримуватися суб'єкти господарювання задля посилення їх економічної безпеки в умовах кризи.

Ключові слова: криза, нестабільність, виклики, ризики, загрози, економічна безпека, менеджмент, управління підприємствами.

CHALLENGES AND IMPERATIVES OF MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

ROMANCHUKEVYCH Maryana

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management of the West Ukrainian National University

The article draws attention to challenges and threats to the stable functioning and development of enterprises in conditions of instability, caused in particular by the negative consequences of a full-scale war. The purpose of the article is to identify the challenges and justify the imperative of managing the economic security of enterprises in crisis conditions. The content characteristic of the concept of economic security of the enterprise has been specified. The challenges of ensuring the economic security of enterprises in conditions of crisis, in particular full-scale war, have been identified. The imperatives of managing the economic security of enterprises in crisis conditions are determined. Measures and means have been developed, the implementation of which is aimed at guaranteeing the economic security of the enterprise in conditions of instability. Reference points are indicated, which should be followed by business entities in order to strengthen their economic security in crisis conditions. It was established that in the conditions of a crisis caused by a full-scale war, new systemic challenges affected all without excluding the main components of the economic security of domestic enterprises, in particular, financial, intellectual-personnel, technical-technological, product, information, power, etc. The following were the most significant challenges: decrease in income, profit and deterioration of the financial result; increase in consumption; population migration and loss of personnel; staff mobilization; weakening of personnel resources; decreasing attention to innovative technologies; increase in value, respectively, the price of products; the growth of cyber security threats; spread of fakes; military risks of loss of property and personnel. It is justified that in such new realities, enterprises should improve their own systems for ensuring economic security. Corresponding measures should be formed according to the specified components of security and should be aimed at overcoming the identified new challenges and threats that have become actualized in conditions of instability. It has been proven that it is expedient to determine the imperatives of management improvement policy in the field of economic security of domestic enterprises: diversification of activities; vertical and/or horizontal integration; automation and digitization of business processes; preservation of strategic personnel and improvement of their training system; application of remote forms of employment; development of digital communications tools; improvement of marketing tools; improvement of cyber security systems.

Keywords: crisis, instability, challenges, risks, threats, economic security, management, enterprise management.

РОМАНЧУКЕВИЧ, М. (2024). ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ. *Development Service Industry Management*, (2), 201–205. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(30))

ROMANCHUKEVYCH, M. (2024). CHALLENGES AND IMPERATIVES OF MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS. *Development Service Industry Management*, (2), 201–205. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(30))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Як відомо, економічна безпека підприємства є складною управлінською системою, яка функціонує заради своєчасної ідентифікації, недопущення й нівелювання викликів і загроз, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єктів господарювання. Таким чином, головне завдання системи

забезпечення економічної безпеки підприємств – гарантування стабільного функціонування й розвитку суб'єкта бізнесу.

Водночас, повномасштабна війна обумовила високий рівень нестабільності середовища, в якому здійснюють свою діяльність вітчизняні підприємства. Нові виклики головно стосуються: зменшення чисельності населення, відтак, – попиту на товари й послуги, що зменшує доходи й погіршує фінансово-економічні результати підприємств; інфляційних процесів та здорожчання паливно-енергетичних ресурсів, сировини і матеріалів, що призводить до збільшення витратомісткості, а, відтак, – зниження рентабельності бізнесу; зростання витрат на персонал; ускладнення шляхів постачання й збуту продукції; посилення впливу численних воєнних ризиків; збільшення витрат на страхування й безпеку і т. п.

Нові виклики та загрози обумовлюють потребу в обґрунтуванні нестандартних рішень в системі управління економічною безпекою підприємств, що визначило актуальність тематики цього дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Як теоретичні засади, так і методико-прикладні положення аналізування й забезпечення економічної безпеки знайшли своє достатньо широке поширення і досліджуються на сьогодні в науковому дискурсі на різних рівнях менеджменту: суб'єктів господарювання (К. Горячева [3,с.65-67], О. Пономаренко [7,с.77-80]), регіону (Т. Васильців, Р. Лупак, Н. Юрків [1,с.90-101], В. Геєць, М. Кизим та ін. [2,с.10-18]), країни (М. Єрмошенко [4,с.8-18]), галузі, виду економічної діяльності (Н. Іляш [5,с.22-26], М. Камлик [6,с.22-32], О. Собкевич [8,с.136-141], Н. Юрків [9,с.36-48], І. Чуй, П. Куцик, Т. Андрейків [10,с.315-324], С. Гринкевич [11,с.24-27], В. Волошин та ін. [12,с.14-22])).

ВИДЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, ситуація, яка склалася на сьогодні в економіці України, не стандартна, обумовлена негативними наслідками повномасштабної війни й характеризується істотними викликами і ризиками стабільності й безпеки суб'єктів господарювання. Це потребує ідентифікації відповідних загроз, а також обґрунтування нових більш дієвих управлінських рішень в частині зміцнення економічної безпеки вітчизняних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація викликів та обґрунтування імперативів управління економічною безпекою підприємств в умовах кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як показано на рис. 1, в умовах кризи, обумовленої повномасштабною війною, нові системні виклики торкнулися всіх без виключення головних складових економічної безпеки вітчизняних підприємств, зокрема фінансової, інтелектуально-кадрової, техніко-технологічної, продуктової, інформаційної, силової та ін.

В таких нових реаліях підприємствам слід вдосконалювати власні системи забезпечення економічної безпеки. Відповідні заходи слід формувати за вказаними складовими безпеки та орієнтувати їх на подолання ідентифікованих нових викликів і загроз, що актуалізувалися в умовах нестабільності. Відповідно, імперативами політики щодо вдосконалення менеджменту в сфері економічної безпеки вітчизняних підприємств доцільно визначити вказані на рис. 2.

Так, щодо фінансової компоненти безпеки, то враховуючи обмеженість внутрішнього ринку, зокрема того виду економічної діяльності, на якому спеціалізується підприємство, важливо віднайти шляхи та способи для диверсифікації діяльності, інвестицій у новий бізнес, попит на продукцію (послуги) якого в повній мірі не вдоволений. Це дозволить отримувати нові доходи і таким чином в кращій мірі перекривати збитки чи низьку рентабельність існуючого бізнесу. Диверсифікації діяльності також сприятиме вертикальна або ж горизонтальна інтеграція.

Якщо суб'єкт господарювання не в змозі відкрити нові напрями діяльності і збільшити за рахунок них доходи, то стратегією має стати зниження витрат. У сучасних умовах така політика може передбачати автоматизацію та діджиталізацію бізнес-процесів, що дозволить вивільнити частину людської (а, відтак, оплачуваної) праці. Відносно інтелектуально-кадрової складової безпеки, то за умови втрати стратегічних кадрів підприємство банально не зможе функціонувати. Відтак, слід визначитися зі стратегічно важливим персоналом підприємства і намагатися втримати його всіма можливими способами. Паралельно слід працювати над удосконаленням системи підготовки кадрів, що дозволить швидко замінити працівників, які змушені були покинути підприємство. Альтернативою (до прикладу, у випадку ВПО чи біженців за кордон) може стати застосування дистанційних форм зайнятості.



Рис. 1. Виклики економічній безпеці підприємств, що актуалізувалися в умовах війни та спричиненої нею нестабільності
Джерело: авторська розробка.

В умовах нестабільності, зокрема фінансово-ресурсної обмеженості, здійснювати активну інноваційну діяльність не приходиться. Проте, відмова від неї загрожує зниженням рівня конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства на ринку. Відтак, слід шукати шляхи виходу з такої ситуації. Відповідно, слід віднайти партнерів, які були б готовими розділити витрати підприємства у сфері досліджень і розробок, впровадження інновацій та прогресивних технологій.

Стосовно продуктової складової економічної безпеки вітчизняних підприємств, то найбільшою проблемою стає збут продукції в умовах спаду попиту на внутрішньому ринку, зниження купівельної спроможності населення та ще й на тлі загального росту витрат підприємств і, відповідно, цін. Відтак, слід шукати можливості зміни цільового ринкового сегмента, зокрема заради переходу в ринкові ніші, де покупці більш купівельно спроможні, а також розвивати й вдосконалювати інструменти маркетингу і стимулювання збуту, які передбачають використання цифрових форм комунікації.

За середовища війни закономірно розвинулися загрози кібер-безпеки і поширення неправдивої ситуації, в т. ч. в бізнесі. Підприємствам слід активізувати власні дії в сфері зміцнення інформаційної безпеки. Дієвими інструментами тут можуть стати вдосконалення систем кібер-безпеки, покращення безпекових компетентностей персоналу, активізація роботи з протидії дезінформації.

Достатню увагу слід приділити й зміцненню силової компоненти економічної безпеки вітчизняних підприємств. Це пов'язано зі покращенням системи охорони персоналу, продукції та майна. Важливо активніше використовувати інструменти й засоби страхування ризиків, самострахування, переносити частину ризиків на партнерів по бізнесу, розвивати практики й досвід кооперації (з партнерами по бізнесу) в сфері охорони й безпеки.

Нехтування і не врахування впливу визначених вище чинників призведе до активізації й уможливлення реалізації таких негативних наслідків для системи економічної безпеки підприємства, як спрощення збору інформації про підприємство сторонніми особами, свідоме формування негативного іміджу та генерування негативних відгуків про діяльність підприємства, продукти та послуги, визначення конкурентами основних партнерів підприємства та «перетягування» клієнтів, постачальників, реалізаторів, швидкий доступ споживачів до альтернативних товарів і послуг, можливе шахрайство і атаки хакерів, складність контролю взаємодії з віртуальними замовниками і споживачами, потенційні втрати фінансових ресурсів та інформації.



Рис. 2. Імперативи вдосконалення управління системою економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах нестабільності
Джерело: авторська розробка.

Вкажімо й на те, що управління економічною безпекою також пов'язане з ризиками втрати інвестицій та збитками від змін у фінансових ринках. Зміни в процентних ставках, валютних курсах та інших фінансових показниках можуть суттєво впливати на фінансовий стан підприємства. Ефективне управління ризиками, розробка стратегій забезпечення фінансово-економічної стабільності та гнучкість у виборі фінансових інструментів стають ключовими для успішного функціонування підприємства в умовах нестабільності.

Велика кількість підприємств є основними роботодавцями у суспільстві і їхній стан безпеки може впливати на трудові відносини, зайнятість та соціальний клімат у регіоні. В умовах війни та кризи важливо розглядати не тільки економічні, але і соціальні аспекти управління підприємством, зокрема, забезпечення соціальних гарантій для працівників та сприяння стабільності у соціально-трудових відносинах. Це включає в себе не тільки збереження робочих місць, але і здатність підприємства забезпечити адекватні умови праці, збереження соціальних пакетів та взаємодію з громадськістю та владою в цілому. З іншого боку, економічна безпека підприємства може бути досягнута через вдосконалення ефективності управлінських процесів. Важливо вдосконалювати системи планування та контролю, а також впроваджувати сучасні інструменти управління ресурсами щоб забезпечити оптимальне використання фінансових ресурсів. Умови війни і кризи можуть вимагати швидких рішень та адаптації до нових умов, тому гнучкість та висока реактивність управлінських процесів стають критичними.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах кризи, обумовленої повномасштабною війною, нові системні виклики торкнулися всіх без виключення головних складових економічної безпеки вітчизняних підприємств. Найбільш значущими викликами стали наступні: зменшення доходів, прибутку та погіршення фінансового результату; зростання витратомісткості; міграція населення та втрата кадрів; мобілізація персоналу; послаблення кадрового ресурсу; зменшення уваги до інноваційних технологій; зростання рівня зносу основних засобів; погіршення технологічних зв'язків; зниження конкурентоспроможності продукції; зростання вартості, відповідно, ціни продукції; обмеження витрат на маркетинг; посилення тиску на комерційну таємницю; зростання загроз кібер-безпеці; поширення фейків; воєнні ризики втрати майна та персоналу та ін.

Імперативами політики щодо вдосконалення менеджменту в сфері економічної безпеки вітчизняних

підприємств доцільно визначити: диверсифікацію діяльності; вертикально-горизонтальну інтеграцію; автоматизацію та діджиталізацію бізнес-процесів; збереження стратегічних кадрів; удосконалення системи підготовки кадрів; застосування дистанційних форм зайнятості; співпрацю у сфері створення і впровадження прогресивних технологій та інновацій; розвиток інструментарію цифрових комунікацій; перехід в інші ціннові ніші; вдосконалення маркетингового інструментарію; вдосконалення систем кібер-безпеки; покращення безпекових компетентностей персоналу; активізацію роботи з протидії дезінформації; страхування воєнних ризиків; перенесення частини ризиків на партнерів по бізнесу; кооперацію в сфері охорони й безпеки.

Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на розвиток методики аналізування економічної безпеки підприємства в умовах критично високого рівня фінансово-економічної нестабільності.

Література

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.
2. Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія. Х. : ВД «Інжек». 2006. 240 с.
3. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2007. № 8. С. 65–67.
4. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення : монографія. URL : <http://www.disslib.org/upravlinnjaekonomichnoju-bezpekoju-pidpryemnytstva>
5. Ляш Н. І. Методологічні аспекти дослідження економічної безпеки реального сектора економіки України. *Держава та регіони*. 2013. № 4 (73). С. 22-26.
6. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. К.: Атіка, 2005. 432 с.
7. Пономаренко О. Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств. *Економіка розвитку*. 2010. № 1 (53). С. 77–80.
8. Собкевич О. В. Проблеми реального сектору економіки України у контексті економічної безпеки держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 136-141.
9. Юрків Н. Я. Економічна безпека реального сектора економіки України: стратегічні пріоритети і теоретико-методологічні засади забезпечення : Монографія. Львів : ПАІС, 2012. 400 с.
10. Chuy I., Kutsyk V., Andreikiv T. The financial system modelling by various signs of clustering. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 2, № 29. P. 315-324.
11. Vasylytsiv T. H., Grynkevych S. S. [Formation of the environment of economic security of entrepreneurship in Ukraine](#). *Економічний часопис-XXI*. 2015. Вип. 3-4, С. 24-27.
12. Vasylytsiv T. H., Voloshyn V. I., Boikevych O. R., Karkavchuk. V. V. [Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia](#), 2012. Львів : ЛКА. 388 с.

References

1. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Yurkiv, N. Ya. (2012). Institutional support for the expansion of financial capabilities of industrial enterprises and agro-industrial complex at the regional level. *Finance of Ukraine*. no. 3. pp. 90-101.
2. Geyets, V. M., Kyzym, M. O., Klebanova, T. S., Cherniak, O. I. (2006). Modeling of economic security: state, region, enterprise. Kharkiv. : PH «Inzhok». 240 p.
3. Goriacheva, K. S. (2007). Financial security of the enterprise. The essence and place in economic security system. *Economist*. no. 8. pp. 65–67.
4. Yermoshenko, M. M. (2008). Financial security of the state: national interests, real threats, security strategy. URL : <http://www.disslib.org/upravlinnjaekonomichnoju-bezpekoju-pidpryemnytstva>
5. Iliash, N. I. (2013). Methodological aspects of the study of economic security of the real sector of the economy of Ukraine. *State and regions*. no. 4 (73). pp. 22-26.
6. Kamlyk, M. I. (2005). Economic security of business. Economic and legal aspect. Kyiv.: Atika, 432 p.
7. Ponomarenko, O. E. (2010). Theoretical aspects of financial security of enterprises. *Economy development*. no. 1 (53). pp. 77–80.
8. Sobkevych, O. V. (2017). Problems of the real sector of the economy of Ukraine in the context of economic security of the state. *Global and national economic problems*. Vol. 15. pp. 136-141.
9. Yurkiv, N. Ya. (2012). Economic security of the real sector of Ukraine's economy: strategic priorities and theoretical and methodological principles of ensuring. Lviv : PAIS, 400 p.
10. Chuy I., Kutsyk V., Andreikiv T. (2019). The financial system modelling by various signs of clustering. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 2. Is. 29. pp. 315-324.
11. Vasylytsiv, T. H., Grynkevych, S. S. (2015). [Formation of the environment of economic security of entrepreneurship in Ukraine](#). *Економічний часопис-XXI*. Is. 3-4, pp. 24-27.
12. Vasylytsiv, T. H., Voloshyn, V. I., Boikevych, O. R., Karkavchuk, V. V. (2012). [Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia](#). Lviv. LKA. 388 p.